Gestión Estratégica Diaria

Msc. Tito José Rosendo Canelón
tito.rosendo.canelon@gmail.com
Teléfono: +58 0416 050 42 84
Venezuela, Agosto 2018

Introducción

El cliente de hoy espera un alto valor agregado[1] de sus organizaciones proveedoras, pero también está dispuesto a dar feedback (Rosendo, 1995, p. 20), para contribuir con ese valor agregado. Esa relación se ha hecho frecuente cada vez más, avalado por los cambios tecnológicos[2] y la tendencia es cada vez mayor, así como por cambios en lo político, social, económico, cultural, ambiental y espiritual.

Las organizaciones también esperan un alto valor agregado por su trabajo realizado para la sociedad, el cliente o sus interesados. Es crucial reflexionar, cuando hablamos de esos cambios, ya que pueden ocurrir **en cualquier momento**[3] y pueden venir de cualquier lugar[4]. Ese es el gran problema, que toda organización desearía enfrentar con éxito pero muchas no lo logran. Las causas son variadas, pero lo cierto es que el conocimiento en la gestión de las organizaciones ha mejorado drásticamente, en donde la creatividad e innovación es lo que dará el éxito y asegurará el valor agregado.

Pero ¿Cómo sabemos realmente si estamos obteniendo el valor agregado que esperamos?. Todo dueño de empresa, accionista, directivo, empleado, trabajador y quien espere valor agregado, desea y necesita saberlo. Y ahora, sucede que también se debe asegurar el valor agregado al cliente, gobierno, proveedores, etc. Lo primero que podemos hacer es medir lo tangible e intangible de la ***Gestión***, para comparar contra las metas, comenzando por medir lo ***Estratégico***[5], para ir modificando su estructura dinámicamente[6], lo cual nos lleva a hacerlo a ***Diario***. Así aparece la ***Gestión Estratégica Diaria***, – la llamaremos GED – como herramienta o modelo para gestionar diariamente la estrategia de cualquier organización, tomando como cuerpo el esquema causa-efecto de directrices de la organización (Rosendo, 2018, p. 1-6).

---

1 Valor agregado para el cliente, significa que lo recibido de su proveedor le genere aumentos importantes en lo financiero, satisfacción de los clientes, apoye en habilitar los procesos para un desempeño extraordinario, potencie los intangibles, etc.

2 Aunque las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) son esenciales para el desarrollo competitivo y sostenible de un negocio, son un medio, no un fin, el fin o propósito real, es el éxito de la organización o el negocio en el tiempo y está dado por la **ejecución de su *Estrategia***, lo demás, orbita alrededor de ella.

3 Puede ocurrir en un día, o en una hora, o en cuestión de minutos, por ejemplo, una decisión de un presidente de un país del mundo desarrollado de subir los aranceles a productos de otros países exportadores.

4 Significa que puede venir del exterior como del interior de la organización.

5 Nos apoyaremos en el Esquema Causa-Efecto de Directrices, que fue presentado en el artículo Modelo de Gestión por Directrices: Coordinador entre la Planificación Estratégica y la Gestión Diaria, el cual se puede conseguir en https://archive.org/details/ModeloDeGestinPorDirectrices. Allí podrá ver la estructura o cuerpo que se le da a la estrategia del negocio.

6 La estructura de la estrategia presentada es estática, se tratará la dinámica en futuros artículos.

Idea Básica de Gestión Estratégica Diaria

Si observamos la figura 1, la cual nos presenta algunos elementos importantes y esenciales para la GED, notamos que el objetivo aparece en muchos lugares – representado por un círculo pequeño – porque es el elemento central y alrededor de él orbitan los otros elementos. El objetivo nos debe dar información a cada instante de su estado, como por ejemplo, valor agregado actual – en forma cuantitativa o cualitativa –, probabilidad de vigencia y tiempo restante para ser logrado. Es posible usar un color en cada objetivo para saber sobre su estado en forma gráfica. Así, el verde significaría logrado, el amarillo casi logrado, el rojo no se logró, blanco tiene tiempo planificado y no se ha iniciado la ejecución. Entonces en la figura 1, se pudiera ver un color para cada uno de los objetivos del 1 al 21, indicando el estado actual que aunque visual, serviría para poner en alerta sobre qué hacer en caso de corregir alguna anomalía[7].

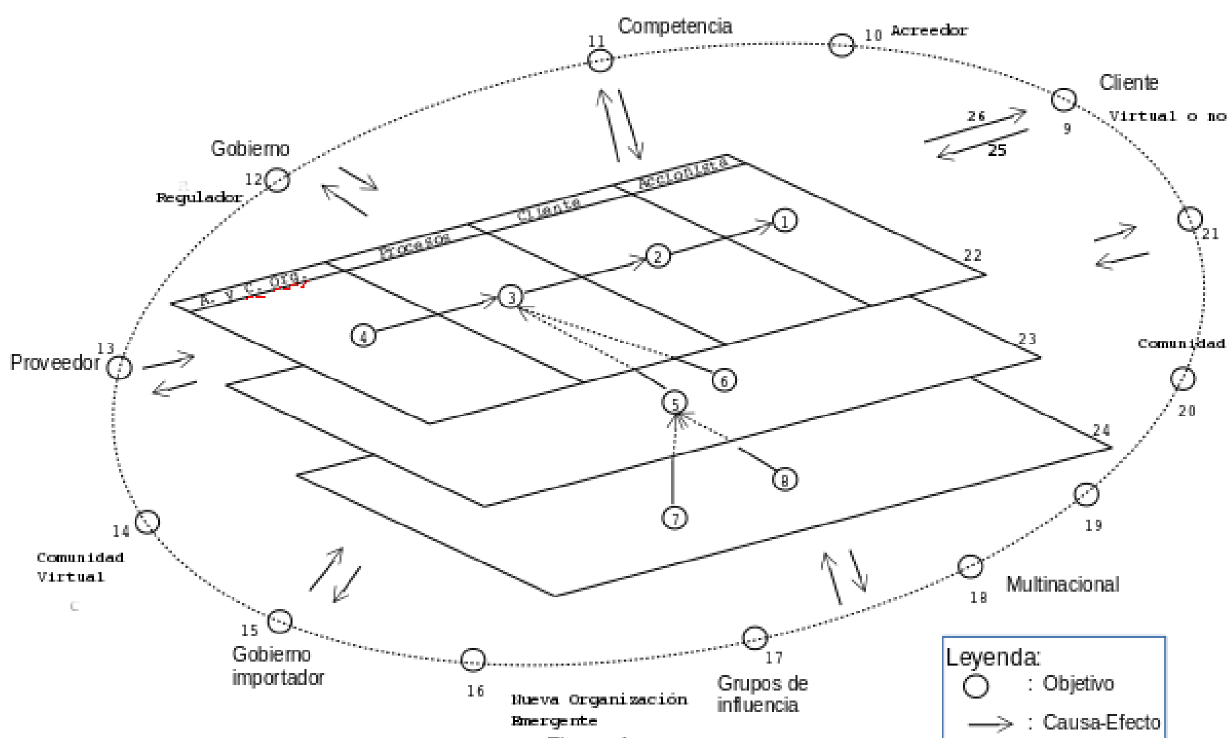


Figura 1.

La GED permite observar a los objetivos del 9 al 21 – objetivos externos – en la figura 1, ya que cualquiera de ellos o todos pudieran afectar a los objetivos del 1 al 8 – objetivos internos –, iniciándose una dinámica causa-efecto – elementos 25 y 26 – entre los objetivos externos y los objetivos internos. Esa dinámica debe estudiarse para proponer una estrategia adecuada a la organización, para eso existen enfoques como manejo de eventos discretos, dinámica de sistemas, sistemas basados en agentes, etc. En este artículo se toca la parte estática de una estrategia y es la que se muestra en la figura 1. Se entiende que toda la figura 1 muestra una estrategia hipotética de alguna organización. Para efectos de una explicación básica e introductoria a la GED, se utilizará la figura 1 que nos ayudará a comprender algunos conceptos claves.

7 Una **anomalía** es un resultado indeseable, pero con consecuencias despreciables, pero si se deja que se convierta en problema hasta llegar a ser crónico, se pondría en peligro la sana ejecución de la estrategia. Entonces la idea es **no permitir** que se valla mas allá de una anomalía.

Asumamos saber con antelación que el 10 % de los clientes está por decidir comprarle nuestro producto a la competencia (Rosendo, 2018, p. 2), pero la organización actúa de inmediato y se reúne con él, llegando al acuerdo de bajar el precio para continuar con la relación de compra-venta. Esta gestión genera el objetivo 9 – ver elemento 9 – por parte del cliente *Mantener o aumentar la compra a nuestro proveedor* – objetivo causa – y el objetivo 2 – ver elemento 2 – *Aumentar la compra de productos con menor precio* – objetivo efecto – en la perspectiva cliente (Kaplan, 2004, p. 59) – ver elemento 22 – que al ser un objetivo aliado se gestionará junto al cliente. Usted puede notar que la GED ha permitido establecer una relación causa-efecto entre el cliente y organización – ver elemento 25, que va desde el cliente a la organización – mostrando una primera conexión con el entorno, siendo este un ejemplo práctico de como se gestiona la estrategia – ver elemento 22, Cuadro de Mando Integral (Kaplan, 2004, p. 42) – en un momento del día. Un procedimiento similar pudiera aplicarse para el resto de objetivos del entorno – ver objetivos del 10 al 21 –, salvando las particularidades de cada uno.

Ahora sigamos estructurando nuestra estrategia, partiendo desde el objetivo 2 *Aumentar la compra de productos con menor precio* en la figura 1, es necesario que en la perspectiva de procesos se diseñe el objetivo 3 *Disminuir el costo de producción en un 20 % en los próximos 5 años*, que será un objetivo causa, para que el objetivo 2 que es el efecto pueda irse logrando. Así el objetivo 3 pasa a ser efecto en este momento, ya que él tiene al objetivo 4, objetivo 5 y objetivo 6 como causas para seguir contribuyendo a su logro. De estos últimos tres(3) objetivos causas, tomemos como ejemplo el objetivo 5, que pudiera ser *Disminuir el número de piezas defectuosas en un 30 %*, con el cual se contribuye fuertemente al logro del objetivo 3, ya que se encuentra en perfecta alineación con dicho objetivo. La alineación se puede reconocer porque tanto el objetivo 3 como el objetivo 5, están expresados en términos de costo, el verbo duro[8] es disminuir y pertenecen al mismo proceso de producción.

Continuando con la estructuración de la estrategia, ahora el objetivo 5 que era causa pasa a ser efecto de los objetivos 7 y 8. El objetivo 7 pudiera ser *Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo I en un 10 %* y el objetivo 8 sería *Disminuir el número de piezas defectuosas del tipo II en un 20 %*. Ambos objetivos están también fuertemente alineados con el objetivo 5 y se espera que contribuyan en un alto margen para la disminución del costo.

La GED contempla entre sus atribuciones la de apoyar en la estructuración de la estrategia, el desarrollo que se ha hecho desde el objetivo 9 hasta los objetivos 7 y 8, demuestra como se construye un esquema causa-efecto de la estrategia (Rosendo, 2018, p. 2), que permitirá evaluar los estados de cada objetivos para verificar si realmente se está agregando valor, sino para tomar la decisión correcta en cualquier otro caso.

Se puede decir que el objetivo 2 tiene un grupo de objetivos causas-efectos conformados por, en lo externo – el entorno – el objetivo 9 y en lo interno – la

---

8 Un verbo duro es aquel que lleva a la acción contundente de logro, como el verbo *construir*, *desarrollar* e *implantar*. El verbo colaborar es blando, ya que no lleva implícita la noción de responsabilidad sobre el logro de algún objetivo, sino que deja al libre albedrío la decisión de hacerse responsable o no.

organización – los objetivos del 3 al 8. Esto significa que el logro del objetivo 2 va a depender o está en relación causal con los objetivos 3 al 9, es decir, cualquier anomalía en alguno de ellos, afectará directamente al objetivo 2, o sea, no se estaría logrando el objetivo de *Aumentar la compra de productos con menor precio*, que es el objetivo que todos en la organización esperan agregue el valor esperado.

¿Cómo saber si la estrategia se está ejecutando y a su vez creando valor?

La respuesta es **medir**[9] a través de la **Gestión Estratégica Diaria**. Medir cada objetivo y su grupo de causas-efectos, por ejemplo, si en el objetivo efecto su alerta está en verde y su indicador muestra un alto porcentaje de logro, se debe validar si este valor es causado realmente por el grupo de causas-efectos asociado. Analicemos nuevamente la figura 1 en nuestra hipótesis estratégica para lograr el objetivo 3[10], se requiere que los objetivos causas 4, 5 y 6 se logren, pero para lograr el 5, se necesita que los objetivos 7 y 8 se logren. Entonces, si esta hipótesis es verdadera[11], al lograr los objetivos del 4 al 8, deberíamos estar obteniendo un valor del indicador del objetivo 3, que sea el esperado y que nos daría indicio de la verdadera alineación, que sería la garantía o comprobación de la hipótesis al obtener el valor agregado esperado.

Ahora siendo el objetivo 2 el objetivo efecto a estudiar, entonces tendríamos un grupo de causas-efectos que en lo interno serían los objetivos del 3 al 8, y por ser aliado – en lo externo – también existiría otro grupo de causas-efectos que apalancarían al objetivo 9 – bajo responsabilidad del cliente – que direcciona su fuerza hacia el objetivo 2. Acá se demuestran dos(2) cosas: 1) Que el objetivo 2 depende de una cantidad finita de objetivos causas, y 2) Que cada grupo de causas-efectos debe tener continuidad en la generación de valor agregado de cada objetivo incluido, para asegurar el valor agregado en el objetivo 2. La GED haría una gestión fuerte en los grupos causas-efectos para saber si realmente se está ejecutando la estrategia o no y en cuanto sería el valor agregado de cada objetivo individual y el de todo el grupo – valor agregado colectivo[12] –, que sería en definitiva el verdadero trabajo de la GED.

La GED concentra su atención en los objetivos, porque constituyen los resultados que realmente se necesitan lograr, ya sea en su expresión estratégica, táctica u operativa. Todo esfuerzo para lograr los objetivos estará supeditado a los objetivos, como se ha explicado hasta este momento. Dicho esfuerzo debe ser medido también, como por ejemplo la medición de la ejecución de los procesos, proyectos, programas, actividades que contribuyen fuertemente al logro de los objetivos.

La forma y los instrumentos de medición serán adaptados o creados adecuadamente para cada organización, como por ejemplo el EVA – Economic Value Added –, que puede servir para medir el valor agregado de la estrategia financiera del accionista y el inversionista.

---

9 En este artículo sólo se dará una revisión no exhaustiva de la medición del valor agregado, ya que es un tema profundo y debe estudiarse adecuadamente, el cual será tratado en artículos posteriores.

10 Esta explicación es pedagógica, porque es casi seguro, que el valor agregado en el objetivo 3, también dependerá de objetivos causas externos, y no sólo de objetivos causas internos.

11 Debe ser al menos validada estadísticamente, quizás, construyendo un modelo de regresión múltiple, o en caso extremo, cuando el caso lo amerite, con dinámica de sistemas o análisis multiagente.

12 Un ejemplo de valor agregado colectivo, puede ser el que resulta de un proceso gestionado adecuadamente.

Conclusión.

La *Gestión Estratégica Diaria* es una forma de garantizar la *ejecución de la Estrategia* de la organización o negocio, gestionando a diario el valor agregado de toda la estrategia, como un todo, tal que en caso de una caída del valor agregado en lo estratégico, se pueda saber dónde está la anomalía que la ha provocado y corregir inmediatamente. Se identificaría el o los objetivos causas con dicha anomalía, antes de que se expanda por el resto de objetivos del esquema causa-efecto, ya que provocaría una catástrofe muy difícil de revertir. Es por esto que es imprescindible que sea diaria la gestión, ya sea en forma manual, semi-automatizada, automatizada o combinación de las tres, aprovechando las TIC's que se tenga a disposición.

La Idea Básica de Gestión Estratégica Diaria que se ha presentado, trata de mostrar de una manera muy resumida, cómo actúa la GED para la ejecución de la estrategia y obtener el valor agregado de la organización, en términos cuantitativo y cualitativo que permita decidir a los interesados – accionistas, inversionistas, empleados, trabajadores, presidentes de países, gobernadores, comunidad, etc., – sobre si seguir – invirtiendo, trabajando, gobernando el país, aportando a la sociedad, luchando por los beneficios, etc. –, o reestructurar el negocio[13], o gestionar colectivamente[14] con valor agregado para todos.

Como usted pudo apreciar, el esquema causa-efecto aplicado al entorno-organización, muestra holísticamente como se genera la estructura dinámica estratégica, que toda organización suele experimentar, como fenómeno natural y digno de simular[15]. Con este artículo, se abre un compás, para abrir nuevas puertas al conocimiento en gestión organizacional postmoderna.

Para tener una *Gestión Estratégica Diaria* madura, es necesario ir transformando la cultura y competencia del talento humano, se habló del EGD (Rosendo, 2018, p. 1), el cual puede formarse con el tiempo en la cultura de ejecución de la estrategia basada en la GED, tal que se vaya constituyendo como la **causa mayor** en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional, que pueda apalancar los procesos estratégicos en la perspectiva de procesos, para que gestionando las causas internas y externas de los actores mas determinantes para el momento, se pueda apoyar al cliente en el incremento de valor agregado y éste a su vez, sea la causa del aumento del valor agregado de los dueños, accionistas e interesados en su correspondiente valor agregado y que puedan obtenerlo. Y por último, este artículo no hace cálculos del valor agregado, pero se pasea por el filo de la cuerda, dónde se puede iniciar un viaje hacia la lógica y matemática que avale científicamente ésta teoría, cosa que ya el autor está trabajando para ir formalizando a la GED y poder entrar en las ligas mayores del campo estratégico.

---

13 Hacer los cambios en la organización a tiempo y recuperar el valor agregado caído, con plena conciencia y coherencia, que la GED le puede brindar.

14 La Organización Espiritualmente Inteligente, sería un buen inicio, ya que allí, el individuo, el grupo o equipo, o toda la organización, busca y consigue la razón de ser, de estar allí donde están, porque el ser supremo o el genio interno, sale a regir en armonía como parte del todo y como el todo en la parte, todo eso basado en la inteligencia racional, emocional y espiritual.

15 En última instancia sería necesario hacer la simulación, pero luego de haber agotado cualquier otro enfoque.

Referencias

FALCONI, V.,(1992). *TQC. CONTROL DE LA CALIDAD TOTAL (AL ESTILO JAPONÉS)*. BRASIL: IMPRESO EN BLOCH EDITORES S.A.

KAPLAN, R., NORTON, D.(2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ROSENDO, T.,(2018). *Modelo de Gestión por Directrices: Coordinador entre la Planificación Estratégica y la Gestión Diaria*. Venezuela: En línea: <https://archive.org/details/ModeloDeGestinPorDirectrices>

ROSENDO, T.,(1995). *Modelo de Gestión Diaria Aplicada a una Empresa de Servicio Eléctrico*. Venezuela: Impresión propia. Biblioteca PostGrado UNEXPO Barquisimeto.

Acerca del Autor

Tito Rosendo es un Consultor de Negocio Freelancer e Investigador en Teoría de la Complejidad en la línea de Sistemas Complejos Dinámicos.

https://www.linkedin.com/in/tito-jos%C3%A9-rosendo-canel%C3%B3n-a45142b4/
